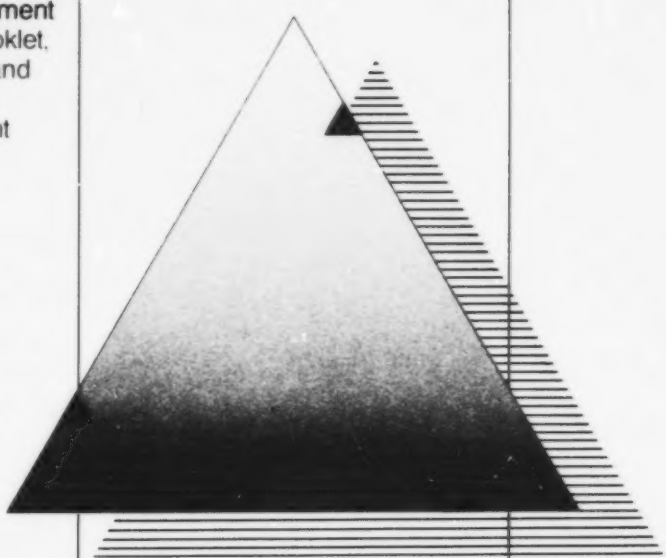
an overview

Managing Employment Equity

Ontario Women's Directorate

This booklet is the second of a six-part series of publications on employment equity produced by the Ontario Women's Directorate. The first booklet introduces the series. In this one, we offer an overview of the employment equity management process. The third booklet, entitled **Organizational Analysis**, begins a more detailed look at the process. **Organizational Change and Impact** completes the examination of the process. The fifth booklet is entitled **Legislation — A Guide for Employers**. **Employment Equity Initiatives**, the sixth booklet, features practical examples and ideas from organizations with experience in the employment equity field.



Organizational Analysis

The first step in the employment equity management process is organizational analysis — a review of the workplace and the people in it.

Organizational analysis is the foundation stone of the process, for it allows employers to gather all of the pertinent information they will need for the changes that lie ahead.

Organizational Change

The employment equity program — just like any program that results in significant change within an organization — must be handled with care and sensitivity.

It therefore requires careful planning and implementation if it is to be effective, if it is to be successful, and if it is to have a positive impact.

Organizational Impact

All good managers want to be able to assess the impact of change on their organizations.

They must consequently monitor the employment equity process as it moves through each step towards its ultimate goal — a workplace in which people are hired, trained, promoted and paid on the basis of merit alone.

90-04834/

Table of Contents

Introduction 2
Organizational Analysis 4
Organizational Change 6
Organizational Impact 7
Key Success Factors 8
Bibliography 8
Resources 9

Introduction

The primary purpose of an employment equity program is to ensure that an organization hires and promotes staff on the basis of competence only. This principle acknowledges the changing workforce and provides a work setting of equal opportunity.

Undeniably, the workforce has undergone a profound transformation in recent years, with a rapid influx of women representing a sizeable pool of talent, education and skills. The shrewd employer will take advantage of this resource and tap its enormous potential. By providing equal opportunity for all employees, organizations not only respond to modern trends — they benefit from them.

Today, more and more managers must deal with new government regulations, new products, growth, increased competition, technological developments — and a changing workforce. In response, most employers have to reorganize periodically. A stagnant organization is at risk in the modern business environment. Progressive, dynamic strategies for change are essential if organizations are to keep pace. Management issues must be recognized and acted upon.

Employment equity should be tackled like any other management issue — with a comprehensive set of practical action steps. Developing a strategy to put the program into place will allow employers to actively manage the process of change, instead of reacting to it passively.

This series of booklets provides step-by-step guidance to employers by helping them develop an employment equity plan; showing them how to introduce the program; and by helping them ensure that it is established and maintained successfully. The series acts as a framework for those organizations that are committed to employment equity and ready to explore it.

No single employment equity approach is right for each and every organization. Certain elements, however, are fundamental to the program. They include: elimination of discrimination in hiring and promotion policies; the development of priorities and the establishment of objectives; and the improvement of access to job opportunities. But they can all be adapted to fit the organization and its particular needs.

The objectives of an employment equity management process are:

- To eliminate bias from employment practices and policies;
- To reduce the wage gap between men and women;
- To achieve a balanced representation of males and females in all occupations and at all organizational levels.

By understanding the corporate climate in your organization, you lay the groundwork for the management of an employment equity program. Employment equity programs vary considerably, depending on an organization's location, industrial sector and available resources.

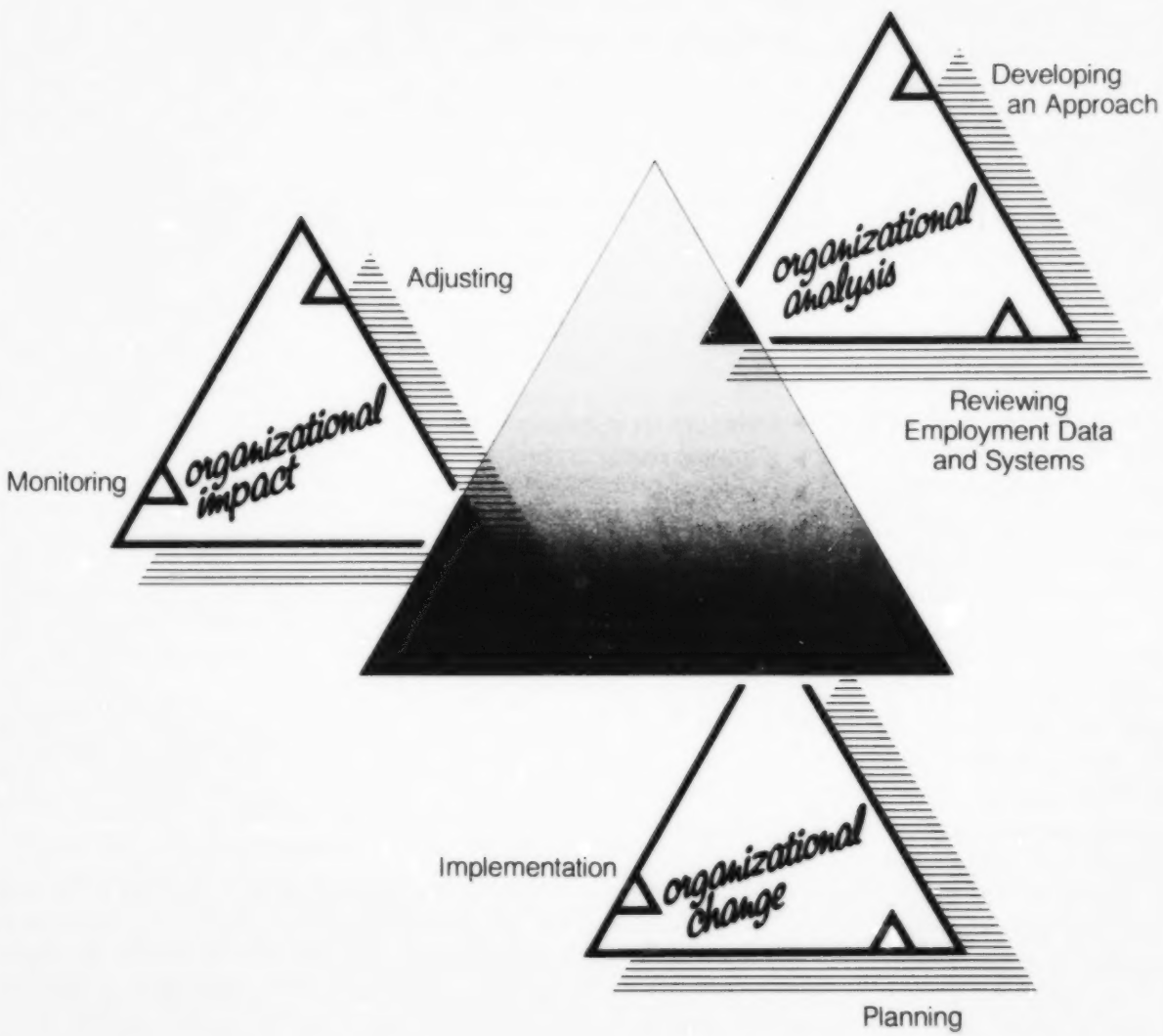
In addition, some organizations may be affected by specific requirements. One of the booklets in this series, **Legislation — A Guide for Employers**, describes the legislative requirements on this issue and the organizations covered under the law.

With the introduction of an employment equity program, organizations should observe an improvement in the distribution of women; a reduction in the wage gap between men and women; an increase in women's involvement in decision-making; and a growing overall contribution from the women in the workplace.

The benefits employment equity brings to the entire organization are significant. Along with lower turnover, increased productivity and higher motivation, employers with experience in employment equity notice that the organization's general management improves as well. They report a wider choice of candidates for jobs; a detailed personnel data base; more clearly defined personnel policies and practices; improved information flow

to management and employees; more accurate information on the attitudes and opinions of employees; and, finally, the development of management skills that allow the organization to handle the process of change more effectively.

In this booklet we introduce employers, in general terms, to the steps involved in establishing an employment equity program. Other booklets in the series offer detailed information on each step.



organizational analysis

An essential first step in employment equity is a preliminary assessment of the organization's status. This assessment investigates the attitudes, policies and practices within the organization, and identifies the areas on which the program will focus. Essentially, this step provides a diagnosis.

Analyzing your organization allows you to collect the information you need in order to design and implement an effective employment equity policy and a program that will will fit your particular environment. The analysis will help you to recognize barriers to women's advancement and to develop measures to enhance the participation of women throughout the organization. Organizations differ markedly in terms of corporate climate and employment systems — thus, the adopted approach will also vary from organization to organization.

Developing an Approach

The corporate environment includes the written and unwritten rules, traditions, practices, attitudes and structures of an organization. A knowledge of your environment and how women operate within it will help you to develop preliminary strategies for change.

Your organization is affected by other important factors, such as:

- Size
- Composition of the workforce
- Industrial sector
- Geography
- Number of locations
- Economic climate

The analysis of the corporate environment will indicate how to communicate senior level commitment: how to allocate staff and financial resources; and how to develop a communications strategy that will involve employees in the employment equity process.

As with any other corporate objective, *visible* senior management support for employment equity — particularly at the level of Chief Executive Officer (CEO) — is an essential element of program success. It also ensures the allocation of appropriate human and financial resources.

Assigning staff responsibility to guide your organization through the change process is a crucial consideration at this point. You need staff who understand your corporate environment, who understand employment equity and who can play an effective role in bringing about organizational change.

'Employment equity is not a linear program. You need to be flexible and creative. You have to look at the organization as a whole — the corporate climate, the way it deals with change, and with decision-making — so you can develop a program which works.'

Geri Markvoort
Human Resources Consultant
Abitibi-Price Inc.

Reviewing Employment Data and Employment Systems

Employment systems determine how your workforce is recruited, managed, trained and rewarded. They are one of the principal means by which corporate goals can be realized. They are also the means by which employment equity goals can be achieved. Employment systems include hiring, promotion, salaries and benefits, job classification, training and termination policies and practices.

A statistical analysis of the workforce (the equity audit) is an essential management tool for an employment equity program. It provides the framework for setting goals and targets to improve women's participation. It also provides baseline information for monitoring and evaluating changes in where women work in the organization, their qualifications, length of service and career progression. Existing pay and benefits records and personnel data will be useful in compiling the statistical information you need.

Experienced organizations report that statistical analysis is a valuable exercise. It can improve an organization's information about the characteristics and distribution, not only of the female workforce, but of all employees. The analysis can also help to narrow your focus when you begin to review your personnel policies and practices.

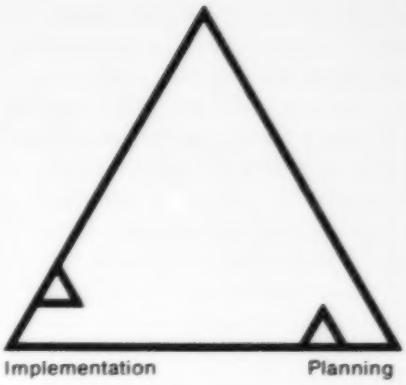
An analysis of your employment systems (the personnel policies audit) is needed to identify those policies and practices that may contain hidden barriers to employment opportunities for women. These practical questions will help you to assess your policies.

- Is the policy job-related? Is it based on *bona fide* occupational requirements?
- Is it valid? Does the required qualification have a direct relation to job performance?
- Is it applied consistently?
- Is it a business necessity? Is the practice necessary for the safe and efficient operation of the organization?
- Is it legal? Does it comply with human rights and employment standards legislation?
- Does it have an adverse impact? Does it affect women more than other employees?

This analysis will give you insight into how your policies can be improved. It will also provide you with a framework for making those improvements.

'A more objective human resources management system works for women, but it's also beneficial for everyone — because people know the system is fair.'

Mary Bruce
Director, Equal Opportunity
City of Toronto



organizational change

Organizational analysis lays the groundwork for organizational change. You have developed a preliminary approach; you have collected your workforce statistics; and you have reviewed your employment systems. You are now ready to develop a plan and put your implementation strategy into action.

The planning process will vary from organization to organization. But in all cases, implementation of the plan requires careful consideration to ensure that the changes are accomplished effectively and that they become part of your organization's corporate goals and systems.

Plan Development and Implementation Strategy

The purpose of your employment equity plan is to develop strategies for change. Plan development involves:

- Establishing priorities
- Developing goals, timetables and resources
- Developing non-biased systems
- Developing special measures
- Assigning responsibility and accountability
- Identifying monitoring systems.

Goals and timetables are the core of your employment equity program. They will ensure that tangible changes and improvements are actually made — not just talked about. Your goals should be flexible and tied to reasonable timeframes. Goals will also vary according to the structure of your organization.

Organizations have shown a wide variety of approaches in setting goals. In the broader public sector employment equity planning has tended to be a centralized function. Other organizations have adopted a decentralized approach. In some companies, for example, every division develops its own employment equity plan, which is coordinated and evaluated corporately.

An implementation strategy ensures that changes will occur smoothly and effectively. It should create a favourable climate for change. The implementation strategy includes:

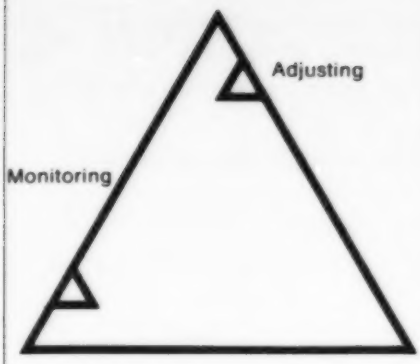
- Definition of roles
- Development of program guidelines
- Training and development for managers
- Communication strategy
- Integration of the plan into other management systems

Implementation of the plan should be considered during the program's development. If you have few women in the workforce, or if women occupy traditionally female jobs, you may want to focus, for example, on communications and on training and development activities. You could then begin to revise your personnel policies and practices, and to adopt measures to increase women's participation throughout your organization. If the organization is expanding, an active recruitment policy would be the next step.

The aim of the implementation strategy is to integrate employment equity management into the human resources management system.

'If you make management responsible for employment equity, just as if they were handling occupational health and safety, merit increases, pay levels or any other workplace issue, then they'll handle it.'

Robert Martin
President, Consumers Gas Co. Ltd.



organizational impact

Organizational changes have been set in motion as you implement the employment equity plan. You will now want to assess the impact of these changes on your organization. You need an ongoing system to monitor the program; to assess the achievement of goals; to adjust the program where necessary; and to communicate results.

Monitoring and Adjustment

Reporting mechanisms capture both statistical data and changes in employees' attitudes towards the program — two components that are critical to its progress. Records of training activities, promotions, hirings and terminations will measure changes statistically. Attitude surveys, interviews and the performance appraisal system can be used to assess qualitative changes in the corporate environment.

Employment equity staff and line managers can work together to assess the effectiveness of the program and, if necessary, devise new strategies to improve results. Annual reports help your organization document and evaluate progress and adjust different program areas as needed. From time to time, it is useful to formalize the adjustments and issue an updated plan with new program goals and timetables.

Organizations that have employment equity programs emphasize that, especially at the beginning, a visible monitoring system provides incentives for both employees and management. In addition, changes that are based on suggestions from line managers and employees tend to increase ownership and commitment to the program.

'You have to maintain and support the new initiatives. Ongoing monitoring will really make a difference in your program. It's not just that you need the numbers to evaluate the changes. A high profile monitoring system is a useful strategy for communicating your commitment.'

Paul Scott
Director, Employment Equity
Municipality of Toronto

Key Success Factors

Employment equity programs work. Organizations with programs in place point to a number of factors that led to their success.

- Framing employment equity within the corporate purpose and within the context of human resources.
- Recognizing how the internal and external organizational climate reacts to change.
- Establishing strong, visible senior level support.
- Appointing appropriate management and staff to guide and oversee the program.
- Collecting baseline information on the characteristics and distribution of the workforce.
- Establishing objective criteria for assessing personnel policies.
- Establishing flexible and attainable goals.
- Setting priorities based on available resources.
- Transferring responsibility for employment equity to line managers.
- Monitoring and adjusting the program on an ongoing basis.
- Integrating employment equity within existing management systems.

Bibliography

Affirmative Action Resource Unit, Office of the Status of Women, Australia. **Report on the Affirmative Action Pilot Program**. Canberra, 1985.

Beer, Michael. **Organizational Change and Development: A Systems View**. Glenview, Illinois: Foreman and Co., 1980.

Bowe, Frank. **Intercompany Action to Adapt Jobs for the Handicapped**. Harvard Business Review, (January-February 1985).

Bruce, M. **The City of Toronto's Equal Employment Opportunity Program**. Multiculturalism, Vol. V, No. 2 (1982) pp. 31-33.

Canadian Labour Congress. **Equality of Opportunity and Treatment For Women Workers**. Policy Statement, 1976.

The Canadian Manufacturers' Association and the Ontario Women's Directorate. **Employment Equity for Women: How Does Your Company Measure Up?** December 1986.

Canadian Union of Public Employees. **Equal Opportunity at Work, A CUPE Affirmative Action Manual**. Ottawa, 1976.

Employment and Immigration Canada, Employment Equity Branch. **Employment Equity: A Guide for Employers**. July, 1986.

Kelly, John G. **Equal Opportunity Management: Understanding Affirmative Action and Employment Equity**. CCIT Canadian Ltd., 1986.

Ontario Women's Directorate, Consultative Services Branch. **Achieving Employment Equity — Practitioner's Workshop Manual**. 1985.

Sape, George P. **Coping with Comparable Worth**. Harvard Business Review, (May - June 1985).

Shaeffer, Ruth. **Non-discrimination in Employment and Beyond**. New York: The Conference Board, 1980.

Townson, Monica. **The Management of Affirmative Action in Hard Times**. CEIC, 1983.

Kanter, Rosabeth Moss. **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books, 1977.

Naisbitt, John and Aburdene, Patricia. **Reinventing the Corporation**. Warner Books Inc., 1985. New York, N.Y.

Ontario Human Rights Commission, Race Relations Division. **A Workbook on Equal Opportunity in Employment**. 1984.

Warner-Lambert Canada Inc. **Affirmative Action — One Company's Way**. February, 1986. A paper prepared for the Social Planning Council of Metropolitan Toronto.

Resources

Ontario Women's Directorate
Consultative Services Branch

The Ontario Women's Directorate is the agency in the Ontario government that co-ordinates the development and communication of programs and policies for women. Its aim is economic and social equality for women in Ontario.

The Consultative Services Branch of the directorate specializes in the area of employment equity. It is responsible for encouraging the planning, development and expansion of employment equity programs in Ontario's public and private sectors.

In order to achieve this goal, the branch provides a wide range of consulting services to employers who are either just beginning to initiate employment equity programs, or who wish to enlarge those that are already established. Consultants offer employment equity strategies that are tailored to the organization's particular environment.

The services that this branch offers include:

- Workshops and seminars
- Technical guides and information
- Opportunities to exchange ideas with other employers through networks and demonstration projects
- Videos
- Advice on relevant legislation and government policies
- Recognition of success through annual awards in employer excellence

For further information, contact:

The Consultative Services Branch
Ontario Women's Directorate
480 University Avenue
2nd Floor
Toronto, Ontario M5G 1V2
(416) 597-4500

Technical Aids

- Sample policy statements
- Sample job descriptions for employment equity co-ordinators
- Employment equity practitioner's workshop and manual
- Sample outlines of training and workshops for managers
- Videos and films
- Sample employee surveys

Publications in this Series

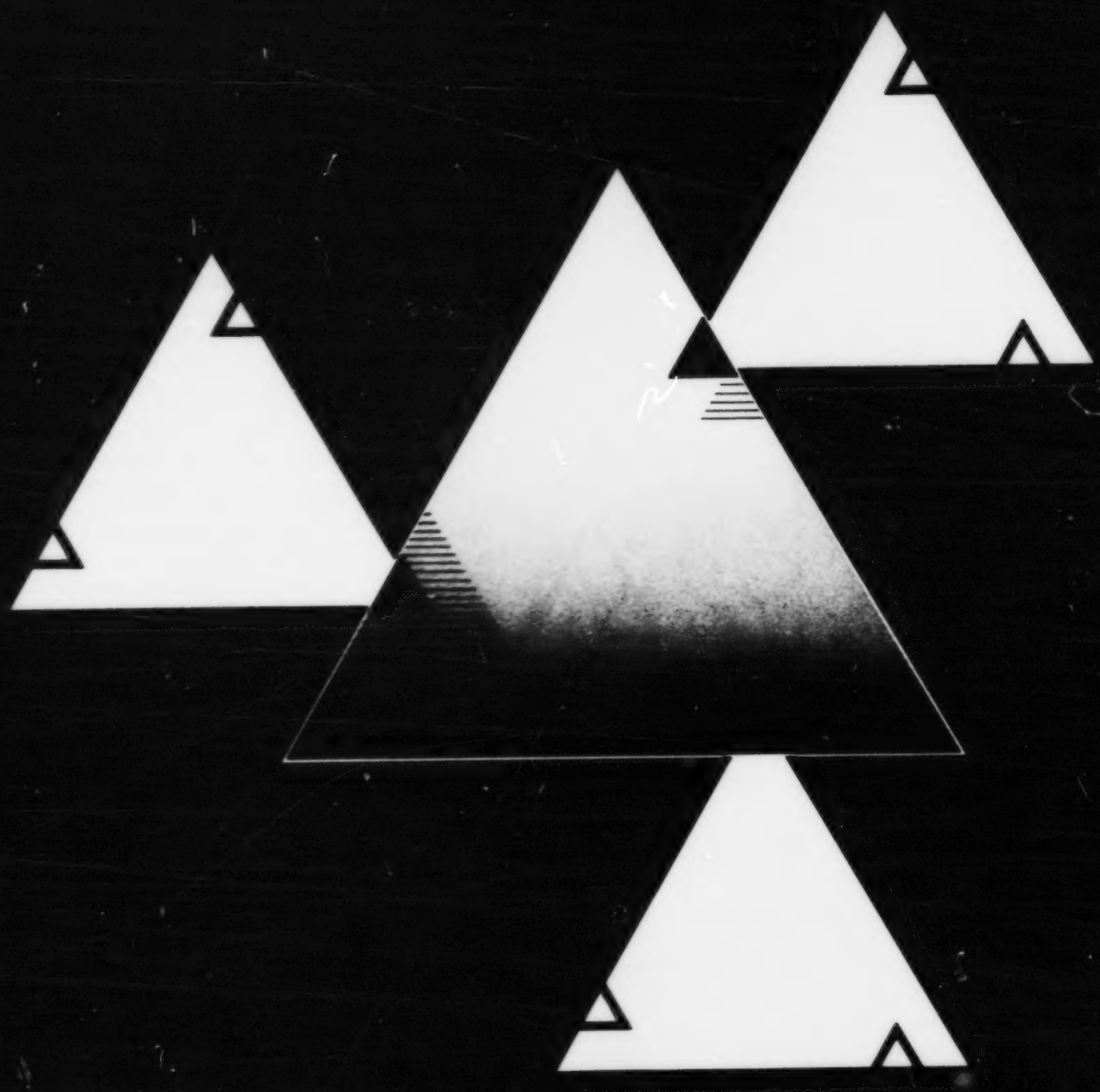
Managing Employment Equity

- Introduction to a Series
- An Overview
- Organizational Analysis
- Organizational Change and Impact
- Legislation — A Guide for Employers
- Employment Equity Initiatives

Ontario Women's Directorate

Minister Responsible for Women's Issues

ISBN 0-7729-2468-6



L'équité en matière d'emploi — mise en application

Direction générale
de la condition
féminine
de l'Ontario

Ce fascicule est le deuxième d'une série de publications sur l'équité en matière d'emploi préparées par la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario; celui-ci donne un aperçu du processus de gestion de l'équité en matière d'emploi. Le premier fascicule constitue une introduction à la série. Le troisième, intitulé **Analyse de l'organisme**, amorce une étude approfondie du processus. Dans **Modifications apportées à l'organisme et leur impact**, on termine l'examen du processus. Le cinquième fascicule est intitulé **Les lois — Guide à l'intention des employeurs**. Le sixième fascicule intitulé **Initiatives** donne des exemples et des idées pratiques provenant d'organismes qui ont acquis de l'expérience dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Le septième fascicule, **La formation professionnelle des femmes**, décrit les étapes à suivre dans la mise en place d'un programme de formation adapté aux besoins des femmes.

Analyse de l'organisme

Le processus de gestion de l'équité en matière d'emploi commence par une analyse de l'organisme, soit un examen du lieu de travail et de la situation du personnel.

L'analyse de l'organisme est l'élément fondamental du processus car elle permet aux employeurs de réunir toutes les données pertinentes pour faire ensuite les modifications qui s'imposent.

Modifications apportées à l'organisme

Le programme d'équité en matière d'emploi, comme tout programme qui entraîne des modifications importantes au sein d'un organisme, doit être préparé avec un maximum de soin et de délicatesse.

Il est donc impératif de procéder à une planification et à une mise en oeuvre bien pensées si l'on veut qu'il soit efficace, qu'il aboutisse au résultat escompté et qu'il ait un impact positif.

Impact sur l'organisme

Tout bon gestionnaire veut pouvoir évaluer l'impact des modifications apportées à son organisme.

Les gestionnaires doivent donc suivre de près l'exécution des différentes étapes du processus d'équité en matière d'emploi à mesure qu'il progresse vers l'objectif ultime — un lieu de travail où le recrutement, la formation, l'avancement et la rémunération sont basés exclusivement sur le mérite.

Table des matières

Introduction 2
Analyse de l'organisme 4
Modifications apportées à l'organisme .. 6
Impact 7
Facteurs clés du succès 8
Bibliographie 8
Ressources 9

Introduction

Un programme d'équité en matière d'emploi a pour but premier d'assurer l'embauchage et la promotion du personnel dans un organisme, exclusivement en fonction des compétences des personnes intéressées. Ce principe tient compte des changements intervenant dans la population active et offre des chances égales à toutes et à tous en milieu de travail.

Il est indéniable que la population active a subi de profonds changements ces dernières années du fait de l'afflux sur le marché du travail de femmes de talent, compétentes et ayant une solide instruction. Les employeurs perspicaces tireront parti des énormes possibilités qu'offre cette source de main-d'oeuvre. En offrant des chances égales à tout le personnel, non seulement les employeurs répondent aux tendances modernes mais encore ils en profitent.

De nos jours, les dirigeantes et dirigeants doivent, en nombre croissant, faire face aux nouvelles réglementations gouvernementales, aux nouveaux produits, à la croissance, à l'intensification de la concurrence, aux progrès technologiques et à l'évolution de la population active. La plupart des employeurs doivent procéder à des remaniements périodiques. La stagnation menace l'organisation de l'entreprise moderne. C'est pourquoi il est essentiel de se doter de stratégies dynamiques et progressistes axées sur le changement pour rester à la hauteur et régler les problèmes de gestion.

On doit aborder la question de l'équité en matière d'emploi comme toute autre question de gestion, soit en prenant une série exhaustive de mesures pratiques. La mise au point d'une stratégie d'implantation du programme permettra aux employeurs d'affronter activement le processus de changement au lieu de l'envisager avec passivité.

Cette série de fascicules guide les employeurs d'une étape à l'autre, en les aidant à élaborer un programme d'équité en matière d'emploi, en leur montrant comment introduire le programme et en les aidant à le mettre en place et à assurer son succès. Cette série sert de cadre de travail aux organismes qui s'engagent sur la voie de l'équité en matière d'emploi et qui sont prêts à l'explorer.

La démarche à adopter dans ce domaine varie d'un organisme à l'autre. Certains éléments toutefois sont fondamentaux. Ce sont, notamment, l'élimination de la discrimination dans les politiques d'embauchage et d'avancement; l'établissement de priorités et d'objectifs; et l'amélioration de l'accès aux débouchés. Mais ils peuvent tous être adaptés à l'organisme et à ses besoins particuliers.

Voici les objectifs du processus de gestion de l'équité en matière d'emploi :

- éliminer les préjugés relatifs aux pratiques et aux politiques d'emploi;
- réduire l'écart salarial entre les hommes et les femmes;
- réaliser une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans toutes les professions et à tous les échelons.

Par votre compréhension du climat qui règne dans votre entreprise, vous posez les jalons de la gestion d'un programme d'équité en matière d'emploi. Les programmes d'équité en matière d'emploi varient considérablement en fonction de la situation géographique de l'organisme, du secteur industriel et des ressources disponibles.

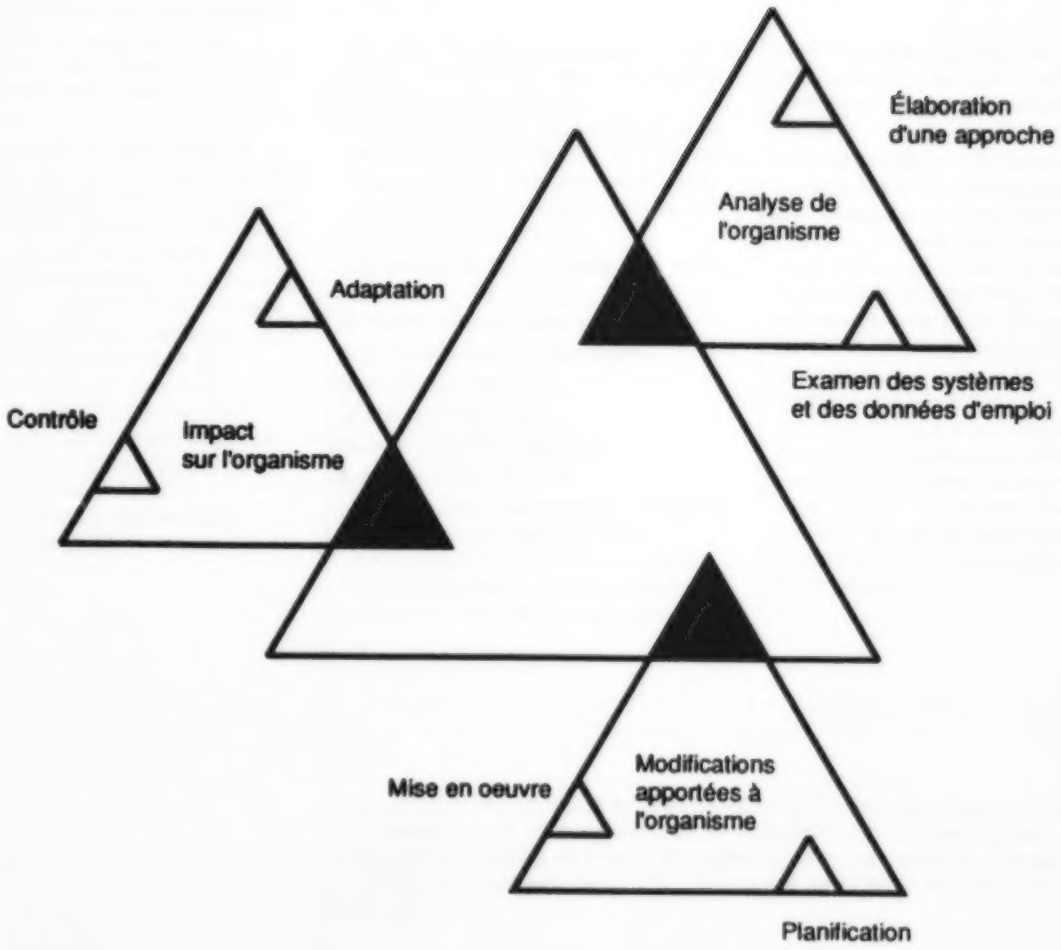
Par ailleurs, certains organismes doivent parfois faire face à des exigences particulières. Un des fascicules de cette série, **Les lois — Guide à l'intention des employeurs**, décrit les exigences législatives à cet égard et les organismes visés par les lois.

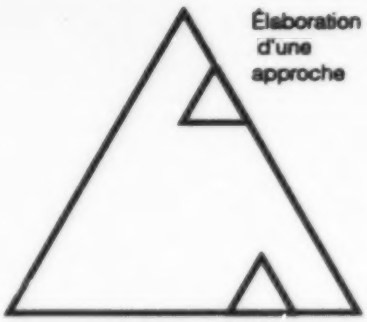
L'introduction d'un programme d'équité en matière d'emploi entraîne dans les organismes une amélioration de la répartition des femmes dans les différentes catégories professionnelles, une réduction de l'écart salarial entre les hommes et les femmes, une augmentation de la participation des femmes au processus décisionnel et une contribution globale croissante des femmes au milieu de travail.

L'équité en matière d'emploi est très bénéfique pour l'organisme tout entier. Outre la diminution du roulement du personnel, l'accroissement de la productivité et de la motivation, les employeurs qui ont fait l'expérience de l'équité en matière d'emploi notent que la gestion générale de l'organisme s'améliore elle aussi. Ils signalent un plus vaste choix de candidates et candidats à l'emploi; une base de données détaillées sur le personnel; des politiques et des pratiques relatives au personnel plus clairement définies; un échange

d'informations amélioré entre le personnel de direction et les effectifs; des informations plus précises sur les attitudes et les opinions du personnel; et l'acquisition de compétences en gestion qui permettent à l'organisme de mieux faire face au changement.

Dans ce fascicule, nous exposons aux employeurs, en termes généraux, les étapes qui jalonnent la mise en place d'un programme d'équité en matière d'emploi. D'autres fascicules donnent des informations détaillées sur chaque étape.





La première étape essentielle de l'équité en matière d'emploi consiste en une évaluation préliminaire de la situation de l'organisme. Cette évaluation porte sur les attitudes, les politiques et les méthodes de l'organisme et identifie les domaines sur lesquels le programme se concentrera. Cette étape permet en quelque sorte de poser un diagnostic.

L'analyse de votre organisme vous permet de recueillir les données dont vous aurez besoin afin de concevoir et de mettre en oeuvre une politique efficace d'équité en matière d'emploi et un programme adapté à votre cas particulier. L'analyse vous aidera à prendre conscience des obstacles à l'avancement des femmes et à élaborer des mesures en vue d'améliorer la participation des femmes dans tout l'organisme. La démarche adoptée variera d'un organisme à l'autre selon l'atmosphère qui y règne et les systèmes d'emploi.

Analyse de l'organisme

▲

Élaboration d'une approche

Chaque entreprise a ses règles écrites et tacites, ses traditions, ses méthodes, ses attitudes et ses structures organisationnelles. La connaissance de ces données et du rôle des femmes dans votre organisme vous aidera à élaborer des stratégies préliminaires en vue de faire des modifications.

D'autres facteurs importants influent sur votre organisme :

- la taille de l'organisme;
- la composition du personnel;
- le secteur industriel;
- le lieu géographique;
- le nombre d'installations;
- le climat économique.

L'analyse de la spécificité de l'entreprise indique comment communiquer l'engagement des hauts dirigeants et hautes dirigeantes, comment répartir le personnel et les ressources financières et comment mettre au point une stratégie de communication qui fasse participer les effectifs au processus d'équité en matière d'emploi.

Comme pour tout autre objectif de société, le soutien *manifeste* de l'équité en matière d'emploi par le personnel de direction, en particulier par le ou la chef de direction, est un facteur essentiel pour le succès du programme. Il assure également la répartition des ressources humaines et financières appropriées.

Le stade suivant est crucial. Il consiste à confier au personnel des responsabilités pour guider votre organisme au cours de la transition. Votre personnel doit comprendre le climat qui règne dans votre société, comprendre l'équité en matière d'emploi et pouvoir jouer un rôle efficace dans la concrétisation des modifications.

«Un programme d'équité en matière d'emploi n'est pas linéaire. Il exige que l'on fasse preuve de souplesse et de créativité. On doit envisager l'organisme comme un tout — son atmosphère, sa capacité d'adaptation et le processus décisionnel — afin de pouvoir se doter d'un programme adéquat.»

Geri Markvoort
Expert-conseil en ressources humaines

Examen des systèmes et données d'emploi

Les systèmes d'emploi déterminent le mode de recrutement, de gestion, de formation et de rémunération de votre personnel. Ils constituent l'un des principaux instruments permettant la réalisation des buts de l'entreprise. Ils représentent aussi les moyens de concrétisation des objectifs de l'équité en matière d'emploi. Les systèmes d'emploi comprennent les politiques et les méthodes concernant l'embauchage, l'avancement, la rémunération et les avantages sociaux, la classification professionnelle, la formation et la cessation d'emploi.

Une analyse statistique du personnel (la vérification de l'équité) est un outil de gestion essentiel dans un programme d'équité en matière d'emploi. Elle fournit le cadre à l'intérieur duquel on établira des buts et cibles visant à améliorer la participation des femmes. Elle apporte aussi des informations de base pour le contrôle et l'évaluation des changements relatifs aux domaines d'emploi des femmes dans l'organisme, à leurs qualifications, à leurs états de service et à la progression de leur carrière. Les relevés existants de paie et d'avantages sociaux et les données sur le personnel seront utiles dans la compilation des informations statistiques nécessaires.

D'après les organismes qui ont fait l'expérience, l'analyse statistique est précieuse. Elle peut améliorer les informations d'un organisme sur les caractéristiques et la répartition, non seulement des employées, mais encore de l'ensemble du personnel. L'analyse peut également vous aider à définir votre tâche principale quand vous commencez à examiner vos politiques et méthodes de gestion du personnel.

Une analyse des systèmes d'emploi (la vérification des politiques du personnel) s'impose pour identifier les politiques et les méthodes susceptibles de restreindre les possibilités d'emploi pour les femmes. Ces questions vous aideront à évaluer vos politiques.

- La politique est-elle liée à l'emploi? Repose-t-elle sur des conditions professionnelles établies de *bonne foi*?
- Est-elle valable? La qualification requise est-elle en rapport direct avec le travail à effectuer?
- Est-elle appliquée avec uniformité?
- Est-elle indispensable à l'entreprise? Est-elle nécessaire au fonctionnement efficace et sans danger de l'organisme?
- Est-elle légale? Est-elle conforme aux droits de la personne et aux textes de loi sur les normes d'emploi?
- A-t-elle des conséquences négatives? Touche-t-elle davantage les femmes que les autres membres du personnel?

Cette analyse vous donnera un aperçu de l'amélioration possible de vos politiques. Elle vous apportera également un cadre pour introduire ces améliorations.

«Un système plus objectif de gestion des ressources humaines ne profite pas qu'aux femmes : tout le monde est gagnant car chacun sait que le système est équitable.»

Mary Bruce
Directrice, Chances égales d'emploi
Ville de Toronto

Mise en oeuvre Planification

L'analyse de l'organisme pose les jalons des modifications apportées à l'organisme. Vous avez élaboré une approche préliminaire; vous avez recueilli des statistiques sur votre personnel et vous avez examiné vos systèmes d'emploi. Vous êtes maintenant prêt à élaborer un plan et à concrétiser votre stratégie de mise en oeuvre.

Le processus de planification varie d'un organisme à l'autre. Mais dans tous les cas, la mise en oeuvre du plan exige beaucoup de soin pour que les changements soient instaurés avec efficacité et fassent partie intégrante des buts et des systèmes de votre organisme.

Modifications

▲

Élaboration du plan et stratégie de mise en oeuvre

Votre plan d'équité en matière d'emploi a pour but de mettre au point des stratégies favorisant le changement. La mise au point du plan sous-entend :

- l'établissement de priorités;
- la préparation de buts, d'un calendrier et de ressources;
- la mise au point de systèmes objectifs;
- la mise en place de mesures spéciales;
- l'attribution de responsabilités et l'obligation de rendre des comptes;
- l'identification de systèmes de contrôle.

Les buts et le calendrier forment la base de votre programme d'équité en matière d'emploi. Ils feront en sorte que des changements et des améliorations tangibles se concrétisent effectivement. Vos buts doivent être souples et assortis de délais raisonnables. Les buts varient aussi selon la structure de votre organisme.

Les organismes abordent de diverses manières l'établissement des buts. Dans le secteur parapublic, la planification de l'équité en matière d'emploi a eu tendance à constituer une fonction centralisée. D'autres organismes ont adopté une approche décentralisée. Dans certaines entreprises, par exemple, chaque division met au point son plan d'équité en matière d'emploi qui est coordonné et évalué à l'échelle de l'entreprise.

Une stratégie de mise en oeuvre assure que les changements sont introduits en douceur et avec efficacité. Elle doit susciter un climat propice à la transition. La stratégie de mise en oeuvre comprend :

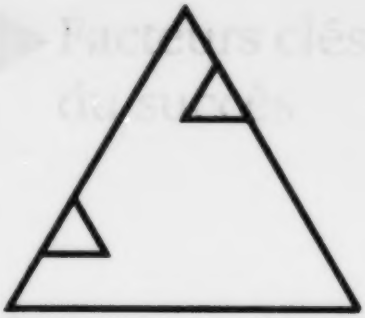
- la définition des rôles;
- la mise au point des directives du programme;
- la formation et le perfectionnement du personnel de direction;
- une stratégie de communication;
- l'intégration du plan dans d'autres systèmes de gestion.

On doit envisager la mise en oeuvre du plan au stade de la mise au point du programme. Si le personnel féminin est peu nombreux ou si les femmes occupent des emplois traditionnellement réservés aux femmes, vous voudrez peut-être mettre l'accent sur les communications, la formation et le perfectionnement. Vous pourriez ensuite passer en revue les politiques et méthodes de gestion du personnel et adopter des mesures pour accroître la participation des femmes dans votre organisme. Si celui-ci est en expansion, pour l'étape suivante il faudrait adopter une politique active de recrutement.

Le but de la stratégie de mise en oeuvre est d'intégrer la gestion de l'équité en matière d'emploi dans le système de gestion des ressources humaines.

«Si on confie aux membres de la direction la responsabilité de l'équité en matière d'emploi, ils s'en occuperont comme ils et elles le feraient pour une question d'hygiène et de sécurité au travail, d'augmentation des salaires selon le mérite, de niveaux de rémunération ou autre question professionnelle.»

R.W. (Bob) Martin
Président et directeur général



Les modifications apportées à l'organisme ont été amorcées lors de la mise en oeuvre de votre plan d'équité en matière d'emploi. Vous devez maintenant évaluer leur impact sur votre organisme. Vous devez vous doter d'un système permanent de contrôle du programme, d'évaluation de la réalisation des buts, d'adaptation du programme, le cas échéant, et de communication des résultats.

Impact sur l'organisme

Contrôle et adaptation

Les mécanismes de communication font appel aux données statistiques et aux changements intervenus dans les attitudes du personnel à l'égard du programme, deux composantes critiques pour sa progression. La consignation des activités de formation, de promotion, d'embauchage et de cessation d'emploi mesure l'évolution du point de vue statistique. On peut utiliser les enquêtes sur les attitudes, les entrevues et le système d'évaluation du rendement pour déterminer les changements qualitatifs intervenus dans l'entreprise.

Les cadres hiérarchiques et fonctionnels chargés de l'équité en matière d'emploi peuvent collaborer pour évaluer l'efficacité du programme et, au besoin, concevoir de nouvelles stratégies pour améliorer les résultats. Les rapports annuels aident votre organisme à documenter et à apprécier les progrès, et à adapter les divers domaines du programme en fonction des besoins. Il est utile de rendre officielles les adaptations de temps en temps, et de produire une nouvelle version du plan accompagnée des nouveaux buts du programme et du nouveau calendrier.

Les organismes qui ont un programme d'équité en matière d'emploi soulignent que, au début surtout, un système de contrôle visible est un incitatif pour les effectifs comme pour le personnel de direction. En outre, les changements reposant sur des suggestions faites par les cadres hiérarchiques et les employés et les employées ont tendance à accroître l'appartenance au programme et l'engagement à son égard.

«Il faut entretenir et appuyer les initiatives. Un contrôle permanent de votre programme peut faire toute la différence. Pour apprécier les changements, il ne suffit pas d'avoir les chiffres en main. Un système de contrôle imposant constitue une stratégie utile pour communiquer votre engagement.»

Paul Scott
Directeur, Équité en matière d'emploi
Municipalité de Toronto

Facteurs clés du succès

Les programmes d'équité en matière d'emploi sont efficaces. Les organismes qui s'en sont dotés citent plusieurs facteurs qui ont contribué à leur succès.

- La définition de l'équité en matière d'emploi en fonction du but de l'entreprise et de ses ressources humaines.
- La prise de conscience de la réaction au changement à l'intérieur de l'organisme et à l'extérieur.
- La mise en place d'un soutien solide et manifeste de la haute direction.
- La nomination de cadres et de membres du personnel à la hauteur pour guider et superviser le programme.
- Le recueil de données de base sur les caractéristiques et la répartition des effectifs.
- L'établissement de critères objectifs pour l'évaluation des politiques relatives au personnel.
- L'établissement de buts souples et réalisables.
- L'établissement de priorités en fonction des ressources disponibles.
- Le transfert des responsabilités de l'équité en matière d'emploi aux cadres hiérarchiques.
- Le contrôle et l'adaptation du programme en permanence.
- L'intégration de l'équité en matière d'emploi dans les systèmes de gestion existants.

Bibliographie

Affirmative Action Resource Unit. Office of the Status of Women. Report of the Affirmative Action Pilot Program. Canberra, Australie. 1985.

Beer, Michael. Organizational Change and Development: A Systems View. Glenview, Illinois : Foreman and Co. 1980.

Bowe, Frank. Intercompany Action to Adapt Jobs for the Handicapped. Harvard Business Review. Janvier-février 1985.

Bruce, M. The City of Toronto's Equal Employment Opportunity Program. Multiculturalism, vol. V, no 2. 1982. p. 31-33.

Commission ontarienne des droits de la personne. Direction générale des relations interraciales. A Workbook on Equal Opportunity in Employment. Toronto. 1984.

Congrès du travail du Canada. Égalité des chances et des traitements pour les travailleuses. Déclaration de principes. 1976.

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario. Direction des services consultatifs. Vers l'équité. 1989.

Emploi et Immigration Canada. Direction de l'équité en matière d'emploi. Équité en matière d'emploi : Directives aux employeurs. Juillet 1986.

Kanter, Rosabeth Moss. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books. 1977.

Kelly, John G. Equal Opportunity Management : Understanding Affirmative Action and Employment Equity. CCIT Canadian Ltd. 1986.

L'Association des manufacturiers canadiens et la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario. Employment Equity for Women : How Does Your Company Measure Up? Décembre 1986.

Naisbitt, John et Aburdene, Patricia. Reinventing the Corporation. New York,N.Y.:Warner Books Inc. 1985.

Sape, George P. Coping with Comparable Worth. Harvard Business Review. Mai-juin 1985.

Shaeffer, Ruth. Non-discrimination in Employment and Beyond. New York: the Conference Board. 1980.

Syndicat canadien de la fonction publique. L'égalité au travail. Un manuel d'accès à l'égalité. A CUPE Affirmative Action Manual. Ottawa. 1976.

Townson, Monica. The Management of Affirmative Action in Hard Times. CEIC. 1983.

Warner-Lambert Canada Inc. Affirmative Action — One Company's Way. Février 1986. Document préparé pour le Social Planning Council of Metropolitan Toronto.

▶ Ressources

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario

Direction des services consultatifs

La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario est l'organisme du gouvernement de l'Ontario qui coordonne l'élaboration et la communication des politiques et programmes à l'intention des femmes. Son but est d'obtenir la parité sociale et économique pour les femmes en Ontario.

La Direction des services consultatifs de cet organisme se spécialise notamment dans l'équité en matière d'emploi. Il lui incombe de favoriser la planification, la mise au point et l'expansion des programmes d'équité en matière d'emploi dans le secteur public comme privé en Ontario.

Pour atteindre cet objectif, la direction offre un vaste éventail de services de consultation aux employeurs qui envisagent d'introduire des programmes d'équité en matière d'emploi ou qui désirent élargir la portée de ceux qu'ils ont déjà en place. Des experts-conseils et expertes-conseils proposent des stratégies d'équité en matière d'emploi adaptées aux conditions particulières de l'organisme.

Les services de cette direction comprennent :

- ateliers et séminaires;
- guides techniques et renseignements;
- occasions d'échanger des idées avec d'autres employeurs par le biais de réseaux et de projets de démonstration;
- vidéos;
- conseils sur la législation et les politiques gouvernementales pertinentes;
- reconnaissance, sous forme de prix annuels, d'excellentes initiatives prises par les employeurs.

Pour plus de précisions, s'adresser à :

Direction des services consultatifs
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
480, avenue University, 2e étage
Toronto (Ontario) M5G 1V2
(416) 597-4500
On accepte les frais d'appel.

Des renseignements supplémentaires concernant des groupes cibles sont fournis par: (pas en anglais)

Programme d'emploi pour les personnes handicapées
Ministère du Travail de l'Ontario
400, avenue University, 10e étage
Toronto (Ontario) M7A 1T7
(416) 965-2321

Division des rapports entre les races
Commission ontarienne des droits de la personne
400, avenue University, 11e étage
Toronto (Ontario) M7A 1T7
(416) 965-1613

▲

Auxiliaires techniques

- Exemple de structure de planification
- Directives de lutte contre la discrimination à l'intention des cadres
- Vidéo sur le recrutement excluant les préjugés
- Politique type relative au harcèlement sexuel
- Ateliers et séminaires de formation sur l'équité en matière d'emploi
- Directives rédactionnelles non sexistes
- Formules de contrôle et de rapport

Les publications de cette série

Gestion de l'équité en matière d'emploi

- Introduction à une série de publications
- Vue d'ensemble
- Analyse de l'organisme
- Modifications apportées à l'organisme et leur impact
- Les lois — Guide à l'intention des employeurs
- Initiatives
- La formation professionnelle des femmes

Direction générale
de la condition féminine
de l'Ontario

Ministre délégué à la
Condition féminine

mars 1989
ISBN 0-7729-2470-8